



**Abt Associates Inc.**

Cambridge, MA  
Lexington, MA  
Hadley, MA  
Bethesda, MD  
Washington, DC  
Chicago, IL  
Cairo, Egypt  
Johannesburg, South Africa

Abt Associates Inc.  
Suite 600  
4800 Montgomery Lane  
Bethesda, MD 20814-5341

**Sistemas de Monitoreo  
y Evaluación del  
Objetivo Estratégico de  
“Generación de  
Ingresos y Seguridad  
Alimentaria” de la  
Misión de AID en  
Guatemala**

**Guatemala-CAP  
Income Generation  
Activities Project  
(AGIL)**

**Implementado por:**  
**Abt Associates Inc.**  
#520-C-00-00-00035-00

Julio 2,000

Escrito por:  
Byron Flores

*Preparado por*  
United States Agency for International  
Development/  
Guatemala  
1A Calle 7-66  
Zona 9  
Guatemala 010009

# SISTEMAS DE MONITOREO<sup>1</sup> Y EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DE “GENERACIÓN DE INGRESOS Y SEGURIDAD ALIMENTARIA” DE LA MISIÓN DE AID EN GUATEMALA.

## 1. Antecedentes y Justificación

Las condiciones de pobreza en Guatemala han sido especialmente adversas en aquellas regiones física, social y económicamente aisladas. Estas condiciones se agudizan especialmente en áreas pobladas por “minorías” étnicas históricamente aisladas y cuyo acceso a los servicios sociales básicos ha sido limitado o inexistente. Los problemas de acceso a la tierra aunados con otros de tipo demográfico, han agudizado la necesidad de incrementar los ingresos producto de las actividades agrícolas y la consecuente multiplicación del crecimiento de fuentes de empleo en actividades no agrícolas. La promoción de mayores oportunidades y equidad, en estas condiciones, definitivamente es un objetivo ambicioso.

La presencia de AGIL, en este momento persigue crear las condiciones óptimas para que los ingresos en estos sectores íntimamente relacionados, al igual que otros del sector micro empresarial, empiecen a presentar un incremento significativo. La estrategia de trabajo de AGIL empieza con el incremento en la producción de cultivos de alto valor, que consecuentemente llevan a efectos multiplicadores de incremento de fuentes de empleo en actividades no agrícolas. De esta estrategia, los agricultores con parcelas de mayor superficie se beneficiaran de los incrementos en la producción, mientras que aquellos campesinos en condiciones de infra-subsistencia se beneficiaran, principalmente, del incremento de las fuentes de trabajo. En este marco, la agricultura puede ser generadora del crecimiento de fuentes de trabajo, mientras que el sector micro empresarial no agrícola podría ser una gran fuente de trabajo. AID en Guatemala ha puesto énfasis en estas dos premisas y AGIL en la relación entre ellas.

Desde mediados de la década de los 90's, AID ha ido focalizando su apoyo hacia las regiones mas afectadas del país con relación al acceso a servicios, y consecuentemente, en la prevalencia de las condiciones de pobreza. Este enfoque, llevó a definir lo que ahora se conoce como la “Zonapaz<sup>2</sup>” cuya atención se incrementó posteriormente a la firma de los tratados de paz en 1996. Este hito marcó el inicio de una etapa de masiva inversión de recursos en el área, no solo por parte de AID, sino también del Gobierno de Guatemala y de muchas otras agencias de cooperación internacional. En este contexto, la prioridad número uno para AGIL es desarrollar y fortalecer instituciones sostenibles que brinden

---

<sup>1</sup> Para el presente estudio se utilizará el anglicismo “monitoreo” como acepción del término castellano “seguimiento” definido de acuerdo al *Glosario sobre Género* del *Programa Mundial del Alimentos* como la “actividad permanente realizada por los directores y oficiales de proyectos y/o por los beneficiarios, a fin de vigilar los procesos alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y efectuar las mejoras necesarias. Así mismo permite identificar eventuales problemas en la ejecución y comprender cuales son las medidas correctivas necesarias.”

<sup>2</sup> Se cuenta en la “Zonapaz” los siguientes departamentos: Petén, Izabal, Alta Verapáz, Baja Verapáz, Quiché, Totonicapán y Huehuetenango.

asesoría técnica a los agricultores y financiar iniciativas empresariales de carácter agrícola y no agrícola. Ambas actividades son complejas y requieren de mucha coordinación inter institucional y asistencia técnica sensible a las características de la población de la región. Tomando en cuenta que los problemas de discriminación étnica y de género han estado presentes desde hace varios siglos en el país, causando desconfianza de la población indígena hacia actores externos, uno de los elementos esenciales a la estrategia de trabajo de AGIL es la conformación de un equipo experimentalmente sensible a los productos de esta discriminación.

La intervención de AGIL esta orientada a dejar 12 organizaciones de asistencia técnica que sean capaces de seguir trabajando posteriormente al cierre del proyecto. De igual manera se pretende asegurar la operación de igual número de instituciones financieras operando efectiva e independientemente sin el apoyo del proyecto. También se espera que por lo menos 20,000 fincas muestren un flujo constante de incremento de sus ingresos e intensificado el uso de mano de obra familiar en la finca producto del apoyo con asistencia técnica y finanzas rurales. Adicionalmente, en el sector micro empresarial se espera generar 10,000 empleos adicionales. La intervención de AGIL asegurará que las instituciones creadas o fortalecidas den completa participación a los campesinos, que estas sean efectivas y que permanezcan posteriormente a la intervención del proyecto. Para cumplir con este cometido, AGIL proveerá soluciones innovadoras de la siguiente manera:

- Estructurar una estrategia de trabajo para abordar las condiciones de escasa infraestructura física en las áreas objetivo. Dado el carácter perecedero de los productos de alto valor que se piensan impulsar, este es un factor importante. El trabajo se iniciará alrededor de las “poblaciones comerciales” para irradiar sus alcances desde allí hacia zonas más remotas con una estrategia mas refinada.
- Coordinar el crecimiento de ingresos agrícolas y servicios locales no agrícolas que generen mas fuentes de trabajo.
- Asegurar innovaciones rentables y de alta calidad en los proveedores de servicios de extensión agropecuaria por medio de contactos con instituciones de investigación y plantas procesadoras hortícolas en Guatemala, países de la región y centros internacionales especializados.
- Monitorear asuntos de políticas y estrategias a nivel macro y de programa para identificar aquellos problemas que generalmente impiden el éxito de campo de los proyectos.
- Monitorear el impacto relacionado con relación a aspectos de género y etnicidad que identifiquen correctivos en la programación del trabajo.

Dentro de este marco, un sistema de monitoreo y evaluación es parte integral de la estrategia, no sólo para cuantificar el impacto de este y otros programas, sino también

para generar procesos de retroalimentación que permitan encaminar los programas hacia el logro final de los objetivos en estrecha relación con el contexto.

El sistema de monitoreo y evaluación desde este punto de vista, se enmarca dentro de los parámetros de trabajo del objetivo estratégico # 4 de AID en Guatemala relativo a la “generación de ingresos y seguridad alimentaria”. Relacionadas al logro de este objetivo, existe en Guatemala un gran consorcio de instituciones que ligadas al apoyo financiero de AID y del Gobierno de Guatemala, toman parte activa en el logro de las metas de este objetivo estratégico. Dadas las circunstancias, el sistema de monitoreo de AGIL está orientado hacia promover la coordinación de todos los componentes existentes relacionados con las actividades de generación de ingresos, así como la coordinación de actividades entre todas aquellas instituciones “socias”<sup>3</sup> al objetivo.

***La estrategia de monitoreo y evaluación:*** En línea con los planteamientos generales de AGIL en Guatemala, la estrategia de monitoreo y evaluación tiene como punto de partida procesos de tipo participativo, facilitador, formativo gerencial y de fortalecimiento de las capacidades de los actores involucrados. El contrato con AID establece la necesidad de implementar un sistema de monitoreo y evaluación y requiere del diseño de un sistema de reportaje uniforme basado en resultados.

El marco institucional donde se desarrollan las actividades de AGIL presenta ya un alto grado de funcionalidad. Muchas de las instituciones socias al objetivo de “generación de ingresos y seguridad alimentaria” de AID han desarrollado a lo largo de su continua presencia en el campo y con base en la experiencia que han generado de sus propias intervenciones, sistemas de monitoreo y evaluación y/o sistemas de información que responden a sus demandas de información y procesos de retroalimentación de sus planes de trabajo. La estrategia de trabajo de AGIL en este respecto, está orientada a ser un ente coordinador y facilitador que permita la unificación de criterios de reporte y **no** hacia la imposición de un nuevo sistema de monitoreo y evaluación cuya implementación y adopción de parte de las entidades socias presente alto grado de dificultad. Un aspecto importante a ser abordado será la desagregación de la información no sólo por género, que ya la mayoría de las socias ya registran, pero también por grupo étnico, lo cual es un aspecto que se esta incorporando recientemente.

Dentro del marco de ejecución de acciones hacia el logro del objetivo de AID deben contemplarse diferentes factores y la inter-relación de estos con cada una de las instituciones socias. Aunque todas las instituciones trabajan sobre la base del mismo objetivo y resultados intermedios, no todas contribuyen de igual manera con el logro de todos sus indicadores; cada organización tiene contractualmente diferentes compromisos con relación a la meta para cada indicador. Adicionalmente, hasta el momento cada una de las organizaciones monitorea y evalúa, de una o otra forma, sus logros individuales,

---

<sup>3</sup> Se usara el término “socias” para aquellas instituciones que de una u otra manera están ligadas al logro del objetivo estratégico # 4 de AID, ya sea por medio de fondos para la ejecución directa de actividades o bien por medio de financiamiento con fines de fortalecimiento institucional que permita a las organizaciones como efecto secundario, ayudar al logro del objetivo.

sin embargo se carece de un espacio para monitorear el avance de los indicadores en forma global y que con base a estos resultados permita definir correctivos en la ejecución global del programa. En este momento AID Guatemala realiza este proceso, pero la diversidad de formatos y calidad de información no permite conocer los resultados en forma ágil. Producto de esto surge la necesidad de unificar ciertos criterios de reporte y calidad de la información de tal manera que esta pueda ser consultada en forma ágil y confiable. La unificación, por ende, lleva a la formulación de un sistema de información de avances que permita una fácil consolidación, sin perder su carácter individual y que conduzca hacia la apertura de espacios inter-institucionales que faciliten la toma de decisiones en los procesos de retroalimentación de acciones hacia el logro de resultados intermedios, y en consecuencia, al logro del objetivo estratégico.

En línea con las estrategias generales de AGIL y para dar una respuesta adecuada a las demandas de las organizaciones y las condiciones de campo, es necesario establecer un diagnóstico inicial sobre los procesos de monitoreo y evaluación así como de las demandas, flujos y usos de la información producto de estos procesos. Un acercamiento inicial a las actividades de monitoreo y evaluación de algunas de las organizaciones socias al objetivo permitirá conocer la problemática tanto operativa como conceptual de estos procesos, además permitirá conocer las opciones para el desarrollo de un instrumento que, sin substituir los sistemas existentes, complemente el ciclo de consolidación de la información globalmente y permita el establecimiento de vínculos más estrechos de comunicación y coordinación inter-institucional.

Este ejercicio, adicionalmente será ilustrativo para aquellas instituciones que se encuentran en una etapa inicial de desarrollo de sus sistemas de monitoreo y evaluación, ya que por este medio podrán conocer algunas de las opciones disponibles, sus ventajas, limitantes y logros. El conocimiento de estas experiencias anteriores puede llevar a estas instituciones al desarrollo de sistemas innovadores y eficientes sobre la base de las experiencias positivas y negativas de los sistemas.

Finalmente, la estrategia de monitoreo y evaluación de AGIL tiene que considerar que la implementación de un instrumento de consolidación global de indicadores del programa debe de ser flexible para adaptarse a la disponibilidad de indicadores y a las condiciones de reporte de cada institución. Desde este punto de vista, el instrumento debe de ser completamente dinámico para responder a las necesidades de las instituciones y a las constantemente cambiantes demandas de información que conlleva la ejecución de las acciones de los proyectos en el campo.

## **2. Marco Institucional**

Las instituciones socias al objetivo estratégico 4 de AID conforman un consorcio con un espectro muy amplio de objetivos, metodologías, enfoques y acciones. Dentro de esta gama de instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas, bancarias y de base comunitaria, el Programa AGIL se inserta en la esfera del monitoreo y evaluación del objetivo estratégico como un ente facilitador, coordinador y de apoyo gerencial, no solo a la misión de AID en Guatemala, sino también para todas las instituciones socias al

apoyarlas con asesoría técnica y herramientas que faciliten sus acciones de seguimiento y evaluación. En este sentido, el fortalecimiento de las capacidades de reporte, fortalece los sistemas internos de registro de información y los procesos de coordinación inter-institucional.

Una síntesis de las características, objetivos, naturaleza y otros aspectos generales de las instituciones socias al objetivo estratégico generación de ingresos y seguridad alimentaria se presenta en las páginas siguientes de este documento. El cuadro de análisis presenta en la primera columna el nombre la institución seguido de la naturaleza o tipo de institución, ya sea gubernamental, internacional, local, bancaria o educativa. Una tercera columna describe o resume en algunos casos, los objetivos generales y específicos de cada organización; la siguiente columna hace referencia a los indicadores básicos de la organización o sus líneas principales de acción en términos de apoyo a la población meta. Las últimas 3 columnas describen: a) el origen de los fondos de operación de cada organización, ya sea con fondos propios, aportes AID en Guatemala, Gobierno de Guatemala u otras agencias de diversa naturaleza. b) la naturaleza de la relación con base al objetivo estratégico y cada uno de los resultados intermedios definidos y c) tipo de relación existente y/o en otros casos prevista con AGIL.

La información de este cuadro resumen, se elaboró con base a las presentaciones de las instituciones participantes en el Primer Foro Inter-institucional del Objetivo Estratégico de Generación de Ingresos y Seguridad Alimentaria realizado en Mayo 2000 en la Ciudad de Antigua Guatemala.

A lo largo del cuadro, se puede observar que las organizaciones gubernamentales presentes se ubican en torno al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación por medio del “convenio de donación de objetivo estratégico” con la Misión de AID en Guatemala. Adicionalmente existe un grupo de instituciones financieras de primer y segundo piso cuyas actividades están focalizadas en servicios financieros; estas instituciones en su naturaleza son gubernamentales (como BANRURAL), no gubernamentales o privadas (como BANCAFE). Las columnas que describen la relación con AID en Guatemala, permiten ver el ámbito de intervención de cada una en los resultados intermedios del objetivo; este primer acercamiento permite, para los objetivos del estudio, conocer el área de acción funcional de cada organización. La cobertura geográfica por institución no se analiza debido que el marco de referencia general para las acciones es el área definida como la ZONAPAZ, dentro de la cual se incluyen los Departamentos de Huehuetenango, Quiché, Chimaltenango, Baja Verapáz, Alta Verapáz y Petén. La cobertura de los servicios de cada institución ha sido previamente discutida para evitar traslapes de inversión.

**CUADRO RESUMEN DEL MARCO INSTITUCIONAL DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 4:  
GENERACION DE INGRESOS Y SEGURIDAD ALIMENTARIA**

<i>ORGANIZACIÓN</i>	<i>NATURALEZA DE LA ORGANIZACION</i>	<i>OBJETIVOS</i>	<i>INDICADORES BASICOS</i>	<i>ORIGEN DE LOS FONDOS</i>	<i>RELACION DE TRABAJO CON AID</i>	<i>RELACION DE APOYO CON AGIL</i>
ABT	Empresa Consultora Estadounidense - Contratista de AID	Desarrollar y fortalecer instituciones sostenibles con asistencia técnica a agricultores y financiamiento iniciativas empresariales agrícolas y no agrícolas.	Definición de una estrategia para abordar los problemas de carencia de infraestructura física en las áreas objetivo. Coordinar el crecimiento de ingresos agrícolas y el crecimiento de servicios e insumos no agrícolas, como apoyo a la generación de empleo. Asegurar innovaciones rentables y de alta calidad en los servicios de asistencia técnica agropecuaria por medio de contactos con instituciones de investigación, y en plantas procesadoras hortícolas en Guatemala, países del área o centros internacionales especializados. Monitoreo de políticas macro y del programa. Monitoreo del impacto de los aspectos de género y etnicidad y generar alertivos y correctivos al programa.	AID	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado intermedio 1 Resultado intermedio 2	N/A

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACION</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
ASOCIACION DE COOPERACION TÉCNICA (ACT)	Organismo Internacional de Cooperación	Ofrecer servicios financieros (créditos y ahorro) a micro y pequeños empresarios y a pequeños agricultores para fortalecer actividades productivas. Apoyar y promover el auto desarrollo de los empresarios de las micro y pequeñas empresas como agricultores, a través de actividades de capacitación, transferencia de tecnología y otros servicios empresariales. Apoyar y promover el auto desarrollo de los pequeños productores de Guatemala en la comercialización de productos agrícolas, a través de la organización, asistencia técnica, mercadeo y buen servicio permanente.	Concesión crediticia por sexo Concesión crediticia por destino Porcentaje de morosidad Volúmenes de productos comercializados Grupos organizados para comercialización Actividades de mercadeo Actividades de asistencia técnica Estudios e investigaciones	Gobierno de Bélgica Comunidad Europea	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1 Resultado Intermedio 2	Fortalecimiento Institucional
ALIANZA PARA EL DESARROLLO JUVENIL COMUNITARIO "ADEJUC"	ONG Guatemalteca	Programas de desarrollo integral comunitario enfocado a la niñez.	Participación de la niñez en actividades comunitarias. Actividades de género Proyecto productivos Proyectos de mini riego Programa de créditos Salud y educación familiar	AID Save the Children	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1 Resultado Intermedio 2 Resultado Intermedio 4 (Ayuda Alimentaria) Objetivo Estratégico No. 2	Co-ejecución Coordinación

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
AGEXPRONT	ONG Guatemalteca	Promoción de alianzas productivas entre las comunidades y el sector empresarial interesado. Identificación de proyectos productivos que sean de interés para las comunidades. Incorporación de tecnología de punta en el proceso de producción y transformación. Incremento en el valor agregado de los productos en el ámbito local. Utilización de diferentes fuentes de financiamiento disponibles. Incorporación del Gobierno Central y Local en la identificación y promoción de los proyectos.	Empresas incorporadas Pequeños productores incorporados Incremento en ingresos de los participantes Estudios de mercado realizados Monto de inversión productiva comprometida por el sector privado en municipios involucrados.	Fondos Propios Provenientes de Empresas Afiliadas, AID, Donación	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 3	Asistencia técnica Co-ejecución Coordinación
ANACAFE	ONG Guatemalteca	Incremento del ingreso del pequeño caficultor por medio de asistencia técnica integral. Incremento del nivel de productividad y competitividad.	Asistencia técnica agronómica Asistencia técnica post cosecha Asistencia Crediticia Investigación agronómica permanente Servicios de comercialización Asesoría en organización empresarial	Fondos Propios Provenientes de Empresas Afiliadas, AID Gobierno de Guatemala	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1	Co-ejecución Coordinación
ASOCIACION DE MUJERES EN DESARROLLO "MUDE"	ONG Guatemalteca	Apoyar a micro y pequeñas empresarias por medio de crédito y capacitación en búsqueda de la autosuficiencia financiera.	Bancos comunales Montos de crédito otorgados Créditos concedidos Destinos de crédito Intermediación financiera	Banco Interamericano de Desarrollo AID	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 2	Fortalecimiento Institucional
BANCAFE - COMUNITARIO	Banca Privada Nacional	Bancos Comunales Créditos Solidarios Programa de Crédito Individual	Bancos comunales formados Distribución de Socios por sexo Porcentaje de morosidad Monto de crédito otorgado por modalidad	Fondos Propios	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 3	Co-ejecución Coordinación
BANCO EMPRESARIAL	Banca Privada Nacional	Apoyo a micro y pequeñas empresas con programas de crédito individual	Montos de créditos otorgan el número de créditos para micro y pequeñas empresas.	Programa y Fondo de Garantía de USAID	U.E.N.H RI 3	Co-ejecución , coordinación Visitas programas exitosos

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACION</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
BANCO INTERNACIONAL	Banca Privada Nacional	Desarrollo económico y continuo de la Micro y Pequeña Empresa para incremento de la productividad. Créditos individuales y créditos solidarios	Créditos concedidos Monto de crédito otorgado Destinos de crédito Destino de los créditos Porcentaje de morosidad	Banco Interamericano de Desarrollo Fondos Propios	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 3	Co-ejecución Coordinación
BANRURAL	Organismo Gubernamental - Banca Nacional	Crédito a grupos solidarios; Bancos Comunales Crédito micro empresarial individual Intermediación Financiera (Banca de segundo piso)	Créditos concedidos Distribución de usuarios de crédito y ahorros por sexo Montos de crédito concedido Porcentajes de mora	Fondos Propios Banco Interamericano de Desarrollo USAID Que es BIDPEQ, CREMED, CREPEQ, CREMICROF	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1 Resultado Intermedio 2	
BID	Organismo Internacional de Cooperación	Destinar su capital de trabajo para financiar el desarrollo de los países miembros prestatarios, complementar la inversión privada cuando el capital privado no esta disponible en términos de condiciones razonables y proveer asistencia técnica para la preparación, financiamiento y ejecución de programas de desarrollo,	Prioridades de financiamiento actuales: Equidad social Reducción de la pobreza Modernización e integración Medio ambiente	Aportaciones de países miembros	Institución Co-Financiera	Co-ejecución Coordinación
CARE	Institución Internacional de Cooperación	Fortalecimiento de la capacidad de organización comunitaria; Fortalecimiento de la habilidad del manejo de los recursos naturales; Incremento en el ingreso y/o el acceso a los alimentos básicos Promoción de una mayor conciencia ambiental en micro cuencas.	Revisar DAP	Fondos Propios USAID Gobierno de Guatemala	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1 Resultado Intermedio 2 Resultado Intermedio 4 (Ayuda Alimentaria)	Co-ejecución Coordinación

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACION</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
AGENCIA CANADIENSE PARA LA COOPERACIÓN E INVESTIGACIÓN (CECI)	Organismo Internacional de Cooperación	Capacitación de campesinos en el uso de prácticas de agricultura sostenible. Fortalecimiento de ASOBAGRI para la comercialización de cultivos de alto valor. Fortalecimiento de la capacidad local para servir las demandas técnicas y financieras de la micro empresa. Fortalecimiento de organizaciones comunales (66% de mujeres operando servicios productivos).	Pequeños agricultores usando prácticas agrícolas sostenibles. Comunidades atendidas. Hectáreas de producción con prácticas sostenibles Comunidades implementando planes de manejo de recursos naturales Incremento de la productividad agrícola del grupo objetivo Pequeños agricultores produciendo café y cardamomo certificado como orgánico. Micro empresarios con crédito para crear o ampliar sus negocios. Empleos de tiempo completo producto de inversión en micro empresas. Grupos comunales sostenibles operando pequeñas plantas de procesos agro industriales en café y cardamomo. Grupos sostenibles de mujeres operando servicios productivos		Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1 Resultado Intermedio 2	Co-ejecución Coordinación

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
ASOCIACION CENTRO MAYA	ONG Guatemalteca	<p>Promover y desarrollar sistemas de producción agropecuaria para mejorar el nivel nutricional e incrementar los ingresos económicos de los agricultores sobre la base del uso y manejo racional del recurso suelo.</p> <p>Promover el uso, manejo, aprovechamiento racional y recuperación de los recursos forestales e hídricos.</p> <p>Realizar investigación aplicada para transferir tecnologías apropiadas en aspectos agropecuarios y forestales.</p> <p>Impulsar el desarrollo empresarial de las organizaciones comunitarias en función de la producción, apoyando la identificación de mercados y la comercialización, así como la capacitación en el manejo del crédito.</p> <p>Establecer un programa permanente de capacitación en temas sustantivos para consolidar los procesos productivos sostenibles y compatibles con el ambiente.</p>	<p>Manejo forestal comunitario</p> <p>Aprovechamiento de productos no maderables</p> <p>Educación ambiental</p> <p>Capacitación forestal</p> <p>Investigación agrícola</p> <p>Diversificación agrícola</p> <p>Producción pecuaria</p> <p>Cultivos orgánicos</p> <p>Capacitación agropecuaria</p> <p>Organización comunitaria</p> <p>Comercialización</p> <p>Capacitación empresarial</p>	Gobierno de Guatemala AID	<p>Objetivo Estratégico No. 4</p> <p>Resultado Intermedio 1</p> <p>Resultado Intermedio 2</p>	<p>Asistencia Técnica</p> <p>Co-ejecución</p> <p>Coordinación</p>
COOPERATIVE HOUSING FOUNDATION - CHF-	Organismo Internacional de Cooperación - ONG Guatemalteca	<p>Desarrollo y aplicación de modelos de generación de ingresos.</p> <p>Capacitación en prácticas sostenibles de agroforestería, infraestructura y actividades de generación de ingresos.</p> <p>Fortalecimiento de organizaciones locales.</p>	<p>Agricultores con prácticas mejoradas</p> <p>Superficie atendida</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Bancos Comunales establecidos</p> <p>Volumen comercializado de productos no tradicionales</p>	Fondos Propios USAID Fondos sociales de Inversión	<p>Objetivo Estratégico No. 4</p> <p>Resultado Intermedio 1</p> <p>Resultado Intermedio 2</p> <p>Resultado Intermedio 3</p> <p>Comunidades en Transición</p>	<p>Co-ejecución</p> <p>Coordinación</p>

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
		Mejoramiento de la infraestructura de comunicación.				
CRS	Organismo Internacional de Cooperación	Aumento de la disponibilidad de alimentos en forma sostenible a través de la productividad de las actividades agrícolas y pesca. Fortalecer las oportunidades de generación de ingresos a través del establecimiento de sistemas accesibles y sostenibles de servicios financieros y no financieros. Promoción de estructuras organizacionales y procesos de gestión para satisfacer la disponibilidad y acceso de alimentos.	Conjunto de indicadores básicos en: Agricultura y recursos naturales Crédito Salud Sociedad civil y derechos humanos Organización comunitaria Legalización de tierras	Fondos Propios AID Gobierno de Guatemala	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1 Resultado Intermedio 2 Resultado Intermedio 4 (Ayuda Alimentaria)	Co-ejecución Coordinación
CUERPO DE PAZ	Organismo Internacional de Cooperación	Diversificación agrícola Tecnología apropiada para la salud familiar Conservación y manejo de recursos naturales Escuelas saludables Manejo integrado de iniciativas ambientales Manejo integrado de plagas Desarrollo municipal y ONG's Manejo pecuario sostenible Desarrollo de pequeña empresa Mejoramiento de semillas y manejo post cosecha.	N/D		Objetivo Estratégico No. 4	Co-ejecución Coordinación
DEFENSORES DE LA NATURALEZA	ONG Guatemalteca	N/D	N/D	N/D	N/D	Ninguna
FAFIDESS	ONG Guatemalteca	Prestación de servicios financieros (Bancos Comunes, Créditos Solidarios, Créditos individuales y Servicio Solidario) y no financieros (Comercialización, Capacitación y Red Solidaria de Acción) a mujeres rurales.	Créditos otorgados. Mujeres atendidas. Bancos comunales organizados Monto de crédito concedido	Fondos Propios AID	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 2	Fortalecimiento Institucional Co-ejecución Coordinación

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACION</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
FENACOAC	Empresa Cooperativa de Ahorro y crédito de segundo piso.	Intermediación financiera de recursos, mercadeo de servicios y productos financieros competitivos y de alta calidad. Proporcionar asistencia técnica especializada de acuerdo a las necesidades del sistema. Desarrollo y fortalecimiento empresarial al sector federado de ahorro y crédito a largo plazo	Indicadores sistema de análisis financiero PERLAS que reflejan básicamente aspectos de desempeño financiero y contable.	Fondos Propios AID	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 2	Co-ejecución Coordinación
FONDO DE TIERRAS	Organismo Gubernamental	Definir y ejecutar la política pública relacionada con el acceso a la tierra, en coordinación con la política de desarrollo rural del estado. Administrar los programas de financiamiento público orientados a facilitar de diversas formas el acceso a tierras productivas. Facilitar el acceso de la tierra en propiedad a través de mecanismos financieros bajo criterios de sostenibilidad económica y ambiental. Promover la accesibilidad de recursos para el financiamiento de la compra de tierras. Definir la política y promover programas para facilitar el acceso de las mujeres al crédito para la compra de tierras y proyectos productivos relacionados con la misma.	Solicitudes de financiamiento concretadas Familias beneficiadas Hectáreas gestionadas Monto de créditos para adquisición de tierras Monto/compensador social	Gobierno de Guatemala AID	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1	Asistencia Técnica Co-ejecución Coordinación

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACION</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
FUNDACION SOLAR	ONG Guatemalteca	Promoción de esquemas innovadores al financiamiento y la organización para los servicios energéticos. Fortalecimiento de la capacidad local en el tema de la energía renovable. Fomento de la capacidad local en servicios auxiliares para desarrollo de proyectos. Incorporación de portafolios de desplazamiento de emisiones generadas por usos energéticos tradicionales. Apoyo a la oferta de servicios energéticos productivos y otros objetivos de desarrollo sostenible.	Desarrollo de mecanismos Micro empresas de servicios de energía establecidas Apoyo y desarrollo de proyectos Asistencia técnica y control de obras Descentralización de servicios de energía rural Formulación de políticas para energía rural Concesión de créditos	Fondo Mundial del Medio Ambiente de las Naciones Unidas. Proyecto Quiché (Comunidad Económica Europea) Gobierno de Guatemala	N/D	Co-ejecución Coordinación
FUNDAP	ONG Guatemalteca	N/D			Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 2	Co-ejecución Coordinación
GÉNESIS EMPRESARIAL	ONG Guatemalteca	Proveer ágilmente servicios crediticios oportunos, acompañados de asesoría y capacitación a la micro empresa, pequeña empresa y comunidades rurales para lograr su desarrollo sostenido y en forma masiva acelerar el progreso de Guatemala.	Incorporación anual de clientes Clientes activos Prestamos concedidos Monto de préstamos Monto en cartera activa	Banca privada nacional Banco Centroamericano de Integración Económica Banco Interamericano de Desarrollo	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 2	Co-ejecución Coordinación
GRUPO FINANCIERO UNO	Banca Privada Nacional	N/D			Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 3	Ninguna
GTZ	Organismo Internacional de Cooperación	N/D			Institución Co-financiera	Ninguna

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
ICTA	Organismo Gubernamental	Apoyo a la innovación tecnológica de los productores agropecuarios, forestales y de productos hidro-biológicos. Apoyo a la producción competitiva de alimentos y la seguridad alimentaria en áreas rurales y urbanas. Generar información y conocimientos que contribuyan a conservar y utilizar racionalmente el suelo, bosque, agua y la diversidad biológica. Trabajar en forma abierta con todos los actores sociales, empresariales, institucionales e individuales con genuino interés en el desarrollo del agro y el manejo de los recursos naturales renovables.	No disponibles para este estudio.	Gobierno de Guatemala	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1 (Convenio con MAGA)	Asistencia Técnica Co-ejecución Coordinación
INTERNATIONAL RESOURCES GROUP	Organismo Internacional de Cooperación	N/D			N/D	Coordinación
MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA Y ALIMENTACION	Organismo Gubernamental	N/D		Gobierno de Guatemala AID	Convenio de Donación de USAID No. 520-0425.10 Objetivo Estratégico No. 4	Coordinación
MIRNA "MANEJO INTEGRADO DE RECURSOS NATURALES DEL ALTIPLANO OCCIDENTAL"	ONG Guatemalteca	Actualmente esta en su etapa de formulación.		Banco Mundial	N/D	Coordinación
PAF - MAYA	ONG Guatemalteca	N/D			N/D	Asistencia Técnica Co-ejecución Coordinación
PLAN INTERNACIONAL	Organismo Internacional de Cooperación	N/D			N/D	Coordinación
PROYECTO DE DESARROLLO DEL IXCAN	Organismo Gubernamental	N/D			N/D	Coordinación

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
SCF/USA	Organismo Internacional de Cooperación	N/D			N/D	Coordinación
SHARE	Organismo Internacional de Cooperación - ONG Guatemalteca	<p>Incrementar los índices de desarrollo humano y seguridad alimentaria de las familias de escasos recursos participando en el programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir a mejorar las condiciones económicas de las familias que participan en los grupos de interés con objetivos relacionados a la producción.</li> <li>▪ Mejorar el estado nutricional y salud general de las familias participantes, con especial énfasis en mujeres embarazadas, madres y niños menores de 3 años.</li> <li>▪ Promover y/o fortalecer la capacidad organizativa de las familias participantes y organizaciones que implementan el programa.</li> </ul>	<p>Porcentaje de familias participando en grupos de interés productivos</p> <p>Porcentaje de incremento de ingresos per capita en familias participantes</p> <p>Porcentaje de agricultores participantes que aplican por lo menos 4 prácticas de conservación de suelos.</p> <p>Créditos productivos concedidos</p> <p>Porcentaje de desnutrición crónica (talla/edad) en niños de 0 a 36 meses</p> <p>Porcentaje de desnutrición general (peso/edad) en niños de 0 a 36 meses</p> <p>Porcentaje de familias participantes que adoptan prácticas adecuadas para la prevención de la neumonía</p> <p>Porcentaje de madres que manejan los casos de diarrea apropiadamente</p> <p>Porcentaje de niños participantes entre 12 y 23 meses con esquemas completos de vacunación</p> <p>Porcentaje de adultos participantes entre 15 y 45 años capaces de identificar adecuadamente emergencias de nacimiento y obstétricas.</p> <p>Porcentaje de adultos participantes entre 15 y 45 años que reconocen la importancia de del espaciamiento y reducción del número de embarazos</p> <p>Porcentaje de participación de mujeres y jóvenes en puestos directivos en los grupos de</p>	Fondos Propios Gobierno de Guatemala AID	Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1 Resultado Intermedio 2 Resultado Intermedio 4 (Ayuda Alimentaria)	Asistencia Técnica Co-ejecución Coordinación Food Aid PL-480

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACION</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES BASICOS</b>	<b>ORIGEN DE LOS FONDOS</b>	<b>RELACION DE TRABAJO CON AID</b>	<b>RELACION DE APOYO CON AGIL</b>
			interés			
TALITA KUMI	ONG Guatemalteca	<p>Promover la Organización y capacidad productiva de las comunidades rurales Q'eqchís a través de la formación de agentes de cambio cultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutar programas educativos para jóvenes mujeres y varones indígenas q'eqchís para formarlos como agentes promotores del desarrollo comunitario.</li> <li>▪ Organizar la atención educativa de grupos comunitarios para fortalecer su capacidad de auto gestión de pequeños proyectos de beneficio comunitario y familiar.</li> <li>▪ Brindar apoyo a las iniciativas de proyectos productivos y de atención a las necesidades de la población a través de un sistema de servicios comunitarios.</li> </ul>	<p>Educación Formal para niños y jóvenes. Formación empresarial y manejo de fondos Extensión educativa para la educación de mujeres en comunidades rurales Fortalecimiento organizativo de grupos Fortalecimiento y preparación de promotores para servicios voluntarios Implementación de redes de distribución de insumos y medicamentos esenciales.</p>	<p>Fondos Propios Gobierno de Guatemala AID Fondo de Inversión Social Banco Interamericano de Desarrollo</p>	<p>Objetivo Estratégico No. 4 Resultado Intermedio 1</p>	<p>Co-ejecución</p>
UNIVERSIDAD DEL VALLE	Institución Educativa	N/D			<p>Contratista Objetivo Estratégico No. 4</p>	<p>Co-ejecución Coordinación</p>

### 3. Objetivo Estratégico 4<sup>4</sup>

El objetivo estratégico 4 “Generación de Ingresos y Seguridad Alimentaria” se enmarca dentro de los Acuerdos de Paz entre el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca en 1996. Dentro de este marco, los programas ambientales y de ayuda alimentaria de AID, presentes en Guatemala desde varias décadas atrás, se reorientaron para cubrir las áreas marginadas durante el largo período de conflicto interno y para el logro de mayor efectividad y sostenibilidad.

Inmediatamente a la firma de los Acuerdos de Paz, el apoyo de AID al proceso de paz se concretó por medio del objetivo estratégico de “Reducción de la Pobreza en Areas Geográficas Seleccionadas”. Los resultados intermedios del objetivo fueron: (RI1) Incremento de los ingresos rurales; (RI2) Mejoras al acceso de alimentos para los participantes extremadamente pobres que participan en las actividades de ayuda alimentaria; y (RI3) Mayor acceso y calidad a la educación intercultural bilingüe.

En 1998 el objetivo se reformuló en dos nuevos objetivos mutuamente complementarios: “Mayores Ingresos Familiares y Seguridad Alimentaria en los Hogares del Area Rural” y “Una Sociedad Rural con Mejor Educación”. Estos objetivos se concentraban más en resultados y establecían vínculos más directos con el “Objetivo Especial de la Paz” sin alejarse de los objetivos relacionados a la reducción de la pobreza.

El objetivo estratégico 4 de la Misión de AID en Guatemala se orienta a incrementar la capacidad de mejorar las condiciones económicas de un número significativo de familias rurales pobres, con especial énfasis en mujeres y población indígena en áreas seleccionadas. Dado que el solo incremento de los niveles de ingresos no es suficiente para generar un incremento sostenible de los ingresos, es necesario promover el crecimiento de las actividades económicas que sustentan el ingreso familiar. La Misión de AID en Guatemala esta interesada en ayudar a las familias pobres rurales a alcanzar incrementos sostenibles de ingresos a lo largo del tiempo. En este contexto el éxito del programa no se puede establecer en términos de incremento de los ingresos a corto plazo. El logro del objetivo estratégico depende del logro de los siguientes resultados intermedios:

- Resultado Intermedio 1: Mayor número de pequeños agricultores produciendo cultivos de alto valor y participando en su mercadeo.
- Resultado Intermedio 2: Mayor número de micro empresarios ampliando sus negocios.
- Resultado Intermedio 3: Mercados regionales estimulando crecimiento económico.
- Resultado Intermedio 4: Nutrición familiar mejorada.

De acuerdo a la Misión de AID en Guatemala, las mejoras a los ingresos se pueden medir por medio de los cambios en los ingresos, ahorros, el estado ocupacional de los beneficiarios del programa y a través de indicadores de mejoramiento socioeconómico.

---

<sup>4</sup> Tomado de: USAID/G-CAP Strategic Objective 4, Increased Rural Household Income and Food Security: Results Package and Framework.

Las mejoras en la seguridad alimentaria se pueden medir por el estado nutricional de los niños de 6 a 18 meses. Adicionalmente, la Misión<sup>5</sup> considera que el logro de los resultados intermedios se abordará por medio de las siguientes actividades:

*RI1. Mayor número de pequeños agricultores produciendo cultivos de alto valor y participando en su mercadeo:*

- Incrementar el acceso al crédito por medio de convenios entre instituciones financieras guatemaltecas con el fondo de garantía establecido dentro de la “Autoridad de Crédito para el Desarrollo o por medio de Fondo de Crédito Rural del Gobierno de Guatemala para proporcionar asistencia financiera y técnica a los pequeños agricultores que se dedican a prácticas agrícolas sostenibles.
- Asesorar al Ministerio de Agricultura (MAGA) en la expansión de los servicios de asistencia técnica privada (sobre la base del cobro de honorarios por estos servicios) hacia las áreas objetivo.
- Continuidad a las actividades con ANACAFE para apoyar a las organizaciones de pequeños caficultores en las actividades de asistencia técnica.
- Impulsar iniciativas más efectivas y sostenibles de titulación de tierras con el Fondo de Tierras para apoyar el traspaso de tierras a pequeños agricultores.
- Apoyar a las ONG’s locales y otras entidades de servicios financieros y técnicos para extender sus servicios a las áreas geográficas objetivo.
- Apoyar a BANRURAL y otras instituciones para generar mejoras en las operaciones de segundo piso realizadas por ONG’s locales en las áreas geográficas objetivo.

*RI2. Mayor número de micro empresarios ampliando sus negocios.*

- Apoyar a ONG’s, cooperativas financieras y otros proveedores de servicios financieros y técnicos a extender sus servicios hacia el área objetivo.
- Incrementar la cantidad de fondos para préstamos disponibles a través de instituciones financieras formales e informales.
- Ayudar a BANRURAL a mejorar las operaciones de segundo piso realizadas por ONG’s locales en las áreas geográficas objetivo.
- Mejorar las destrezas técnicas, comerciales y de mercadeo de los micro empresarios en las áreas objetivo.

*RI3. Mercados regionales estimulando crecimiento económico.*

- Estimular la inversión de los sectores público y privado en las áreas objetivo.
- Mejorar la infraestructura para lograr incrementos en la actividad económica del área objetivo.
- Identificación de pueblos rurales con potencial económico y comercial para consolidarlo y extenderlo
- Pequeños proyectos de apoyo mutuo de infraestructura, especialmente en mejoras a caminos, puentes, introducción de electricidad para la producción y otros para vincular a la población rural con los “pueblos - mercado”.

---

<sup>5</sup> Misión de AID en Guatemala

- Ayudar a ONG's y cooperativas y empresas privadas proveedoras de servicios técnicos a establecerse o expandir sus operaciones en los “pueblos - mercado” identificados.
- Otros indicadores adicionales serán agregados con la colaboración del proyecto de Industrias para la Paz.

*RI4: Nutrición familiar mejorada.*

- Medida promedio de tres<sup>6</sup> instituciones muestra una reducción del 60% al 30% de desnutrición en niños participantes menores de 5 años.
- Apoyo a actividades de educación en nutrición

Adicionalmente a estos indicadores, al momento de transferir la ejecución de campo a las instituciones socias, este listado de actividades se diversifica con base a las estrategias y metodologías de intervención propias de cada institución.

#### **4. Sistemas de Monitoreo y Evaluación**

Para conocer los sistemas de monitoreo y evaluación implementados por diversas organizaciones se visitó un grupo de organizaciones cuyos ejemplos se consideraron didácticos para su análisis y presentación. El objetivo de este diagnóstico es conocer las condiciones generales en las que se desarrollan los sistemas, que tipo de metodología usan, sus instrumentos, tipo de indicadores y, en general, disponibilidad de información relevante a la medición de los indicadores del objetivo estratégico.

Las instituciones visitadas y de las cuales se conocieron algunos de los instrumentos de trabajo de monitoreo y evaluación fueron:

- CARE Guatemala
- Catholic Relief Services -CRS-, Guatemala
- Asociación SHARE de Guatemala
- Génesis Empresarial
- Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social -FAFIDESS-
- Alianza para el Desarrollo Juvenil Comunitario -ADEJUC- / Save the Children
- Asociación Nacional del Café -ANACAFE-
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito -FENACOAC-

El diagnóstico de los sistemas de monitoreo y evaluación o sistemas de información se basó en los siguientes aspectos, considerados como factores determinantes dentro de los objetivos del estudio:

---

<sup>6</sup> Hasta FY 2000 las tres organizaciones involucradas en este indicador fueron: CARE Guatemala, SHARE Guatemala y CRS Guatemala. A partir de FY 2001 se integra a este indicador una institución mas: ADEJUC- Save the Children.

**Documentación de respaldo:** para conocer la disponibilidad de material explicativo impreso sobre la metodología, estrategia y manuales de uso de los instrumentos como fuente potencial de consulta para eventuales casos de intercambio de experiencias.

**Objetivos:** En este aspecto se observó la presencia de objetivos y alcances de los sistemas para conocer su orientación y conceptualización con relación a los objetivos de cada organización.

**Complementariedad y Enfoque Participativo:** para conocer en que medida el sistema responde a las demandas de sus usuarios y como convergen en él las otras actividades que implementa la organización. La participación se incluye para conocer los niveles de participación de los diversos actores y el uso de la información.

**Orientación Formativa:** para conocer en que medida el sistema genera capacidades o destrezas en sus usuarios y en que medida esta formación contribuye a la sostenibilidad del sistema en cada organización o incluso en las comunidades.

**Apoyo Gerencial:** como apoya a los procesos de toma de decisiones en niveles gerenciales de las contrapartes locales (donde existen) y de los órganos directivos de las instituciones socias.

**Dimensión Cualitativo Cuantitativa:** Para conocer el balance de generación de ambos tipos de información, su uso y utilidad en las diferentes actividades de monitoreo y evaluación.

**Instrumentos y herramientas:** para conocer el tipo de formatos, complejidad, tipo de indicadores, frecuencia de medición y respaldo estadístico de la metodología. También se espera conocer el nivel de automatización de la información y la agilidad de procesamiento de esta.

**Actores/costos:** con el objetivo de evaluar la participación del personal y su formación como factor determinante en el uso de uno u otro instrumento. El costo, mas que en términos monetarios, se orienta a establecer parámetros de eficiencia entre la inversión financiera y la utilidad del sistema, sus instrumentos y sus productos.

**Limitantes:** Este aspecto se define básicamente para anotar algunos aspectos de tipo global. En algunos casos, para conocer ventajas y desventajas que sus usuarios o gerentes consideran pertinentes.

Las anotaciones hechas en las matrices para cada aspecto fueron producto del proceso de revisión de los instrumentos proporcionados por cada organización, así como de

documentación referente a planes de trabajo o informes de actividades a la Misión. Complementó la información los aspectos abordados en las entrevistas con personal de las instituciones tanto en el ámbito directivo, como en el operativo; ésta información fue de gran valor para complementar la información documentada.

Adicional a las matrices, en los anexos de este documento se presentan organizados por institución los instrumentos básicos principales utilizados en el proceso de recolección de información así como formatos de reporte.

El diagnóstico de los casos observados permite hacer globalmente las siguientes conclusiones:

- Las características elementales de los sistemas dependen de los objetivos de la institución y el tipo de servicios que presta.
- Tal y como lo plantea el marco de trabajo de AGIL, la mayoría de instituciones cuenta con sistemas de información propios, que han surgido de la experiencia propia y reflejan el carácter individual de cada organización.
- La mayoría de las organizaciones cuenta con información cuantitativa necesaria para iniciar el proceso sistemático de monitoreo de indicadores de impacto del objetivo. Algunas instituciones, aunque tienen la información, no se consigna en los reportes lo cual significa solamente hacer ajuste de contenido en los instrumentos.
- La validez estadística de la información se mantiene en niveles satisfactorios, pero la calidad de la información varía dependiendo de la naturaleza de los servicios que la ONG presta a sus usuarios (Instituciones de crédito debido al alto nivel de control en las operaciones financieras, trabajan con su población total, mientras que instituciones con una orientación de atención más integral de servicios, trabaja sobre muestras, todas estadísticamente válidas, pero con métodos que van desde las nociones básicas de estadística hasta metodologías especializadas como el LQAS<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Siglas en inglés para “Muestreo para Asegurar la Calidad del Lote” que es una metodología estadística usada originalmente en procesos industriales de control de calidad, pero que a partir de los años 90’s ha tenido mayor difusión y validez en el campo de las ciencias sociales.

## CARE GUATEMALA

Documentación:	Objetivos:	Complementariedad / Enfoque Participativo	Orientación Formativa y Apoyo Gerencial	Dimensión Cualitativa Cuantitativa	Instrumentos y Herramientas	Actores/Costos	Limitantes
<p>Existe un documento específico que describe la totalidad de acciones y procedimientos. Describe contexto institucional y metodológico en el que se desarrollan las actividades. De igual manera esta documentado el proceso de evaluación de impacto con relación al levantamiento de la línea base y final. El sistema se formuló por medio de una consultoría específica con la participación de un equipo multidisciplinario.</p>	<p>Orientado hacia determinar los efectos del programa por medio de la calidad de las actividades y los participantes en función de las metas propuestas. Parte de la evaluación de objetivos y metas planteados en un marco lógico. Proporciona correctivos en la ejecución de las actividades en el ámbito local y a la vez retroalimentar periódicamente a los niveles gerenciales de la institución.</p>	<p>Debido a que los instrumentos permiten identificar problemas y plantear acciones correctivas que fortalecen la realización de las actividades en el campo. Los instrumentos permiten al usuario ejecutar correctivos de manera inmediata de acuerdo a sus capacidades técnicas, lo cual en muchos casos responde a demandas cuyas soluciones no pueden ser a largo plazo.</p> <p>El sistema es participativo para la aplicación de los instrumentos en todas las fases del ciclo de ejecución de proyectos.</p>	<p>Tomando en cuenta que los ejecutores de las actividades del programa son recurso humano local en las comunidades, la aplicación de estos instrumentos fortalece sus capacidades analíticas y les orienta objetivamente en los procesos de toma de decisiones para aplicar correctivos en forma inmediata y puntual. Debido a un intensivo programa de capacitación los usuarios del sistema incrementan su capacidad analítica, propositiva y de gestión. El apoyo gerencial no es muy claro ya que no se define claramente el uso de la información en estos niveles.</p>	<p>Por medio de los diferentes instrumentos diseñados para la recolección de información se abordan no solamente logros de tipo cuantitativo en relación entrega de servicios e insumos, procesos y también efectos, pero también se identifican aspectos cualitativos relevantes a la ejecución de las actividades como factores de éxito/fracaso o limitantes generales al logro de una meta determinada. La metodología de los grupos focales se centra en la búsqueda de causas. Los indicadores miden principalmente efectos con una orientación de "conocimientos, actitudes y prácticas", sin embargo hay poco énfasis en indicadores de procesos que en algún momento permiten conocer el grado de cumplimiento de los planes operativos de trabajo. Tipo de indicadores puede ser muy útil al momento de tener la información digitalizada para identificar relaciones de causalidad entre variables.</p>	<p>Cuenta con un conjunto bastante amplio de instrumentos diseñados para obtener la información de avance de todas las actividades básicas implementadas por el proyecto, relacionadas estrechamente con el conjunto de indicadores básicos para el programa.</p> <p>Los instrumentos son completamente dirigidos y cuentan con manuales de uso para consulta.</p> <p>La base estadística del sistema es la metodología del LQAS con sus variables de aplicación a las ciencias sociales.</p> <p>El uso de tecnología de punta se limita a los procesos de consolidación en niveles centrales. No existen procesos automatizados de registro y consolidación. Debido a metodología de validación y procesos de estandarización en el uso de los instrumentos, la información es veraz y válida.</p>	<p>El sistema involucra a los beneficiarios directos de los servicios, promotores comunitarios, extensionistas, coordinadores, gerentes de sub regiones y regiones de las áreas de atención.</p> <p>En el ámbito central, se incluye personal a niveles gerenciales quienes usan la información para conocer avances y elaborar reportes de avance a los donantes.</p> <p>Existe una Unidad encargada de coordinar y facilitar la implementación del sistema.</p> <p>Costos: pueden ser muy altos con relación a la creación del sistema y su implementación, principalmente al compararlo con el limitado uso de la información a nivel gerencial. (En campo tiene mayor uso).</p>	<p>* El sistema fue creado con la orientación del DAP anterior. Es necesario adaptar objetivos e indicadores hacia la nueva orientación vigente en período 2000 - 2005.</p> <p>* Requiere de un proceso muy intensivo de capacitación en un contexto donde predomina el analfabetismo y el choque entre sistemas de tipo "perceptivo" y "normativo" se hace evidente.</p> <p>* La medición constante de efectos de mediano y largo plazo puede ser desmotivante para los usuarios al reportarse avances mínimos en el corto plazo. Al igual que la exclusión de indicadores de procesos que permiten ver el avance en el cumplimiento de sus metas.</p> <p>* En el campo, la percepción de mejoras es con indicadores más tangible.</p>

## GENESIS EMPRESARIAL

Documentación:	Objetivos:	Complementariedad / Enfoque Participativo	Orientación Formativa y Apoyo Gerencial	Dimensión Cualitativa Cuantitativa	Instrumentos y Herramientas	Actores/Costos	Limitantes
<p>El sistema de información existe como parte integral de los procedimientos regulares de la institución.</p> <p>La documentación sobre su funcionamiento existe en forma de manuales operativos, gerenciales o de procedimientos.</p> <p>Debido a que las operaciones de la institución son básicamente financieras, el sistema de información sigue parámetros contables de trabajo por medio de lo cual se asegura la veracidad de la información, pero también la agilidad y eficiencia en el manejo de los recursos.</p>	<p>El sistema de información de la institución gira en torno a los servicios financieros, principal actividad de institución.</p> <p>El sistema de información esta orientado principalmente a facilitar el manejo de la cartera crediticia y operaciones de ventanilla.</p>	<p>El sistema contempla la totalidad de las operaciones de crédito que es la actividad central y casi total de la institución.</p> <p>La complementariedad se da dentro del mismo marco ya que la totalidad de las acciones de la institución están concentradas en operaciones de tipo bancario.</p> <p>Los servicios prestados a los clientes no incluyen aspectos organizativos, por consiguiente no hay una línea de orientación participativa.</p> <p>Los objetivos y metas se definen al interior de la organización de acuerdo a la disponibilidad de recursos y orientación de la institución.</p>	<p>El sistema de información se orienta hacia la formación y apoyo gerencial en la esfera interna de la institución.</p> <p>Los servicios que la institución presta a sus "clientes" son de naturaleza crediticia.</p> <p>Los servicios de capacitación están relacionados a los servicios financieros de la institución.</p> <p>Al interior de la institución el sistema provee información para toma de decisiones en todo nivel.</p>	<p>El sistema maneja en su mayoría información de tipo cuantitativa.</p>	<p>Los instrumentos de recolección de datos tienen su fuente primaria en las sucursales. Los registros son llevados a mano con base a formatos establecidos.</p> <p>Las actividades de seguimiento incluyen indicadores de los servicios financieros, pero también sobre desempeño de cada oficina los cuales se evalúan con base a las metas establecidas en los planes de trabajo.</p> <p>A nivel central, la información se maneja por medio de un programa de base de datos en el cual se digita toda la información de las sucursales.</p> <p>Contiene información sobre género y etnicidad de sus usuarios.</p>	<p>En el proceso de recolección de la información interviene todo el personal de atención al cliente tanto de las agencias como de la sede central.</p> <p>Los costos se reducen a aquellos regulares de operación de la institución debido al carácter integral de las acciones.</p> <p>No existe una unidad operativa específica de monitoreo y evaluación, el manejo de la base de datos y los informes se hace por medio del departamento de computo.</p>	<p>Ninguno que sea relevante al procesamiento de la información requerida para el avance de los indicadores del objetivo estratégico.</p> <p>No se observó información para medir el indicador de incremento en los ingresos familiares.</p> <p>La evaluación de este indicador de impacto, junto con otros de igual importancia puede ser evaluados por medio de un estudio específico de impacto o estudio de casos.</p>

## CATHOLIC RELIEF SERVICES -CRS- GUATEMALA

Documentación:	Objetivos:	Complementariedad / Enfoque Participativo	Orientación Formativa y Apoyo Gerencial	Dimensión Cualitativa Cuantitativa	Instrumentos y Herramientas	Actores/Costos	Limitantes
<p>Todos los procesos cuentan con manuales de operación donde se describen los objetivos, metodología y conceptualización del sistema de monitoreo y evaluación así como aquellos de tipo específico para cada instrumento.</p> <p>Los documentos están clasificados de acuerdo a los tres departamentos de ejecución de las acciones: Agricultura, Crédito y Salud/Nutrición.</p>	<p>Actualmente cada departamento maneja su propio sistema por aparte, pero con evidente y estrecha coordinación en cuanto a formatos, periodicidad y metodología.</p> <p>El propósito de la Unidad es garantizar que las acciones y operacionalización de trabajo, se direccionen a contribuir al logro de los objetivos del Proyecto.</p> <p>Las principales acciones del sistema son:</p> <p>Establecer indicadores de monitoreo e impacto, derivados de la planificación cruzada. Establecer las herramientas adecuadas para recopilación de la información pertinente de acuerdo a los indicadores establecidos.</p> <p>Determinar mecanismos y flujo de información</p> <p>Establecer actores y sus responsabilidades</p> <p>Establecer mecanismos de documentación y uso oportuno de la información.</p> <p>Reforzar capacidad gerencial y direccional de las contrapartes.</p>	<p>El registro continuo de información en el campo permite a las contrapartes conocer el avance de sus metas. Cada contraparte planifica, además de las metas para sus propios indicadores de desempeño, las metas para un juego de indicadores "base" correspondiente a los indicadores relevantes al objetivo estratégico 4 de AID.</p> <p>Con el apoyo de supervisores de campo las contrapartes analizan sus avances y logros para identificar alertivos.</p> <p>El enfoque participativo se aplica al interior de las contrapartes y su personal que en su totalidad es voluntario.</p> <p>Las metas surgen de los planes individuales en las contrapartes y se van consolidando en cada nivel superior de acuerdo un flujo establecido.</p> <p>Metas de los planes responden a procesos de consulta en las comunidades y lineamientos generales entre CRS y cada contraparte.</p>	<p>Las actividades se generan en torno a las comunidades religiosas cubiertas por cada contraparte. Los objetivos son hacia fortalecimiento de la comunidad en general, sin embargo los procesos se orientan más al fortalecimiento institucional de las contrapartes no de las comunidades en sí.</p> <p>La formación de los usuarios es más directa hacia aspectos productivos no organizativos.</p> <p>El apoyo gerencial se da en todo nivel, incluso en la comunidad, para conocer sus avances y generar reportes de parte de las contrapartes hacia CRS.</p> <p>La parte formativa se presenta principalmente en base a la capacitación en el uso de los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación por medio de la enseñanza de conocimientos de acuerdo a los diversos niveles académicos de los voluntarios.</p>	<p>Los reportes incluyen un alto porcentaje de información cuantitativa. Adicionalmente los reportes trimestrales contienen una breve descripción de la problemática encontrada en el período y las acciones correctivas adoptadas.</p> <p>No se observó evidencia de procesos de evaluación cualitativa en el ámbito comunitario.</p>	<p>Hay formatos de registro para todas las actividades y todos los indicadores, entre los cuales también se incluyen indicadores de efectos e impacto.</p> <p>La línea base fue levantada con participación de todas las contrapartes tanto en su diseño como trabajo de campo.</p> <p>Las matrices para los planes operativos contienen estrictamente los indicadores para la medición del objetivo estratégico. Adicionalmente, cada contraparte agrega aquellos indicadores relevantes a sus actividades y orientación.</p> <p>En las contrapartes se manejan formatos escritos (predefinidos por CRS) de fácil manejo y autoexplicativos que son consolidados en cada nivel superior. En CRS la consolidación se hace por medio de formatos en hojas electrónicas.</p> <p>Complementariamente se ha equipado a las contrapartes con equipo que entre otros, facilita la elaboración de informes.</p>	<p>En el proceso de monitoreo y evaluación de logros y resultados, participa la comunidad, los promotores voluntarios y personal técnico de las contrapartes.</p> <p>La mayoría de las contrapartes han definido específicamente las funciones de monitoreo y evaluación y algunas incluso cuentan con una persona responsable de esas funciones.</p> <p>Los costos son moderados, dado que tanto el diseño y la implementación han sido realizados conjuntamente entre personal de CRS y con las contrapartes.</p> <p>Indicadores de efecto - impacto se trabajan por medio de estudios de caso.</p>	<p>Teniendo solo 2 años de implementado el sistema, los estudios de caso no han podido ser realizados de acuerdo a los planes iniciales.</p> <p>Debido a una larga historia de "falta de información" las actividades del sistema de monitoreo y evaluación son asociadas con sobrecarga de trabajo y temor a fiscalización.</p>

## ASOCIACION SHARE - GUATEMALA

Documentación:	Objetivos:	Complementariedad / Enfoque Participativo	Orientación Formativa y Apoyo Gerencial	Dimensión Cualitativa Cuantitativa	Instrumentos y Herramientas	Actores/Costos	Limitantes
<p>El sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación esta documentado por medio de un documento que registra sus objetivos, alcance y aspectos administrativos.</p> <p>El sistema fue creado en el contexto de la implementación del Programa de Desarrollo Integral PDRI, entre 1995 y 1996.</p> <p>Durante su ejecución varios cambios se han hecho con relación al esquema inicial para que el sistema se adapte a las condiciones de trabajo y a las demandas de información de la institución y las contrapartes locales o Instituciones cooperantes.</p>	<p>El objetivo del sistema es establecer un sistema de información que permita monitorear y evaluar los resultados, efectos e impactos alcanzados y la detección de posibles obstáculos, en la ejecución del PDRI en las comunidades participantes, facilitando oportunamente la toma de decisiones, la racionalización de los recursos y la retroalimentación al interior de SHARE, las instituciones cooperantes y agencias donantes.</p> <p>Sus objetivos específicos son: Establecer un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos; establecer procedimientos de recolección y reportaje; establecer mecanismos de distribución de la información; identificar alertivos; involucrar activamente a todos los actores del proceso, introducir procesos de control de calidad y de tecnificación de los procesos administrativos y de control de información.</p>	<p>De acuerdo a los objetivos y prácticas descritas, el sistema fortalece la organización de las comunidades por medio de instrumentos de toma de decisiones.</p> <p>Aunque no se menciona como parte del sistema, la planificación de las actividades surgen de actividades participativas en las comunidades con actividades cuya naturaleza fortalecen la participación de las comunidades. Estos procesos son la base de los planes de trabajo que son consolidados posteriormente por las instituciones cooperantes. Estos planes son consolidados en SHARE.</p> <p>Las actividades de monitoreo y evaluación incluyen la participación de los usuarios y otros actores del proceso.</p> <p>La complementariedad se da en las actividades de retroalimentación innatas a cada instrumento, para ajustar actividades o entrega de servicios o insumos a los usuarios.</p>	<p>Dado que el sistema se implementa en cada una de las instituciones cooperantes, la formación va implícita en la implementación de cada instrumento.</p> <p>Las actividades de retroalimentación se realizan a todo nivel de la institución y sus contrapartes locales con lo cual se fortalecen los procesos de toma de decisiones sobre el que hacer de las comunidades y contrapartes.</p>	<p>Ambas dimensiones se incluyen a lo largo de todo el proceso, incluso en la etapa de planificación.</p> <p>Además de tener un conjunto de indicadores cualitativos determinados a ser evaluados en cada actividad, se realizan actividades de evaluación cualitativa por medio de grupos focales, en los cuales los resultados son más amplios, pero siempre sobre una base inicial de discusión.</p> <p>Los formularios regulares de trabajo incluyen además de avances cuantitativos, un análisis sobre la problemática enfrentada y la solución encontrada.</p>	<p>Los formularios de cada fase de monitoreo y evaluación cuentan con un número bastante amplio de indicadores para la evaluación de la totalidad de los procesos operativos de las contrapartes.</p> <p>En los formularios no se observaron indicadores directamente relacionados con el monitoreo de efectos e impactos. Los indicadores encontrados se refieren principalmente a desempeño, procesos y entrega de servicios e insumos.</p> <p>De acuerdo a la matriz de efectos e impacto, estos indicadores se miden anualmente.</p>	<p>Existe un coordinador del sistema en la sede central, pero las actividades del sistema son desarrolladas por todo el personal involucrado en las actividades de campo.</p> <p>En las contrapartes una buena parte de las actividades son desarrolladas por los usuarios de los servicios con cercana supervisión de promotores o asistentes de campo.</p> <p>Los costos directos estimados presupuestariamente son bajos (no exceden 1% del presupuesto anual).</p> <p>La reducción de los costos se estima debido a la estrategia de monitoreo cruzado entre las organizaciones, por medio e la cual las contrapartes realizan los procesos.</p>	<p>Por estar vigente todavía el DAP 1996-2000, los indicadores contenidos en el sistema no reflejan totalmente los objetivos del nuevo programa.</p> <p>Es necesario revisar los formularios para que los indicadores de estos respondan adecuadamente a las variables contenidas en el nuevo DAP.</p>

## ALIANZA PARA EL DESARROLLO JUVENIL COMUNITARIO -ADEJUC- SAVE THE CHILDREN

Documentación:	Objetivos:	Complementariedad / Enfoque Participativo	Orientación Formativa y Apoyo Gerencial	Dimensión Cualitativa Cuantitativa	Instrumentos y Herramientas	Actores/Costos	Limitantes
<p>La documentación del sistema incluye aspectos de planificación estratégica de la institución con base a la experiencia anterior en el país. Dentro de estos documentos se incluyen la visión de la institución y sus alcances para de sus acciones. Especial énfasis se da a los temas de género, etnicidad y sociedad civil. Se ha realizado un ejercicio de ordenamiento de objetivos, resultados y actividades en el cual se describen los indicadores propuestos en las actividades de monitoreo.</p> <p>Algunos documentos cuentan con instructivos de uso, en los cuales se describe cada cuadro, el tipo de información requerida y su calidad.</p>	<p>Entre los documentos revisados no se observó la definición teórica o conceptual de un sistema de monitoreo y evaluación. Sin embargo en la práctica este sí existe.</p> <p>En este momento están revisando formatos para adaptarlos a los nuevos indicadores de generación de ingresos y seguridad alimentaria.</p>	<p>Los instrumentos surgieron sobre la base de las necesidades de información de la institución y con cierto orden se ha generalizado su uso para llevar el control de las actividades implementadas en cada comunidad.</p> <p>La participación se da en los procesos de planificación y en algunos casos de monitoreo y evaluación. En su mayoría estos procesos son realizados por personal de la institución. Las actividades de la institución tienen un fuerte enfoque al fortalecimiento de la sociedad civil, pero sus acciones no se integran al aún, al monitoreo y evaluación.</p>	<p>Los instrumentos de monitoreo y evaluación no han sido concebidos como formativos debido su orientación prevalente de generar datos para la preparación de informes a los donantes.</p> <p>Con relación al apoyo gerencial, el uso de la información es básico, pero no necesariamente proveniente de los informes generados.</p>	<p>Los formatos vigentes combinan ambos tipos de información en un mismo formato. En los formularios de "cobertura estadística": prevalece la información cualitativa y en los formularios de evaluación, prevalece la información. Los formularios básicamente registran cantidades de participantes y proyectos por cada línea de acción.</p> <p>Los formularios de evaluación permiten generar gran diversidad de categorías cualitativas que con un volumen significativo de información podrían ser difíciles de organizar y analizar.</p> <p>Los nuevos instrumentos propuestos combinan ambos aspectos, pero prevalece la información cualitativa.</p>	<p>Los instrumentos se remiten a formularios impresos de fácil interpretación y llenado.</p> <p>Las filas describen los programas y en las columnas se describe la cantidad de participantes o proyectos de cada tipo para cada programa.</p> <p>La consolidación no es automatizada, pero todavía no representa excesivos volúmenes de trabajo.</p> <p>Los trabajos de línea de base están a cargo de la dirección y la gerencia de proyectos, pero no se conoció mayor detalle sobre este aspecto.</p> <p>En el ámbito de planificación los indicadores se están ordenando sobre la base de una matriz de indicadores y niveles. Un punto de partida ideal sería el ordenamiento de acuerdo al esquema del marco lógico.</p>	<p>En el campo las funciones de monitoreo y evaluación están a cargo de los promotores y técnicos, quienes cumplen con sus tareas de acuerdo a las indicaciones de los niveles superiores.</p> <p>En las oficinas centrales las funciones de seguimiento y evaluación están ubicadas en la Dirección Ejecutiva, la Gerencia del Proyecto y en la oficina de información y comunicación.</p> <p>No existe una unidad operativa específica para el desarrollo de estas funciones ni tampoco una persona encargada.</p>	<p>El hecho que no exista una unidad específica que aborde todos estos aspectos ha limitado la formalización de un sistema que responda más eficientemente a las demandas de información de los donantes.</p> <p>Los instrumentos actuales recogen información útil y relevante a la medición de los indicadores del objetivo estratégico.</p> <p>Los instrumentos generados al momento satisfacen en buena medida las demandas de información actual, pero necesitan ser sistematizados y estandarizados con relación al contenido de indicadores más significativos y formatos que permitan conocer detalles del avance por períodos.</p>

## FUNDACION DE ASESORIA FINANCIERA A INSTITUCIONES DE DESARROLLO Y SERVICIO SOCIAL -FAFIDESS-

Documentación:	Objetivos:	Complementariedad / Enfoque Participativo	Orientación Formativa y Apoyo Gerencial	Dimensión Cualitativa Cuantitativa	Instrumentos y Herramientas	Actores/Costos	Limitantes
<p>El sistema esta concebido como sistema de información debido a que en este se centraliza toda la información de las actividades eje de la institución.</p> <p>La documentación sobre el sistema se remite a manuales de operación de los sistemas de computo, que para este caso es el SIEM utilizado para el mismo objetivo por otras organizaciones del mismo tipo en Guatemala y otros países.</p> <p>Otra fuente de documentación para el sistema son los manuales operativos y gerenciales de la institución.</p>	<p>Los objetivos del sistema de información están orientados a brindar información oportuna sobre las operaciones financieras de la organización pero también para integrar esas operaciones al sistema contable de la institución, que debido a su naturaleza financiera es imprescindible el manejo integrado de ambos aspectos.</p> <p>Por medio del sistema también se da monitoreo a un conjunto de indicadores de desempeño financiero que permite conocer el grado de sostenibilidad, liquidez y rentabilidad de las actividades de la institución.</p>	<p>Debido a que las operaciones financieras son el eje central de las acciones, la complementariedad es alta ya que todos los datos son constantemente usados en la orientación general de las actividades del sistema.</p> <p>El aspecto participativo del sistema es escaso en cuanto se refiere la participación de los beneficiarios de los servicios. Los planes son generados por la participación de todos los niveles operativos de la institución. Las socias de los bancos son usuarias de los servicios financieros solamente.</p>	<p>La formación se limita al personal directamente ligado al proceso de registro de la información, pero es debido al carácter de los servicios que presta la organización.</p> <p>Existen procesos de capacitación a las socias de los bancos comunales, pero específicamente con relación al manejo de los recursos financieros proporcionados por la institución.</p>	<p>Debido a la naturaleza cuantitativa de los servicios financieros, que son el eje central de actividades de la organización, la información generada es elementalmente cuantitativa; mas específicamente, de tipo financiera.</p>	<p>Existen formatos de recolección de datos por cada banco comunal en los que se registra el movimiento de ahorros y préstamos.</p> <p>En las sucursales del interior del país se consolidan datos para control interno, pero en forma manual. La automatización de la información se da solamente en la sede central, pero con base a un flujo regular de información y formatos que permiten generar a nivel central todo tipo de reportes sobre el manejo de la cartera, ya sea global o por cada sucursal.</p>	<p>En los procesos de recolección de información participan los promotores locales y técnicos, en la sede central digita la información la persona encargada del manejo de la cartera crediticia; esta persona generar informes para la dirección ejecutiva y los niveles gerenciales de la institución.</p>	<p>Limitantes relevantes a la naturaleza de la organización y sus objetivos no hay ninguno. De igual manera tampoco presenta limitantes para el monitoreo de indicadores de impacto, efecto y desempeño del objetivo estratégico de AID, con relación a los compromisos contractuales (referidos básicamente al resultado intermedio 2)</p>

## FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO -FENACOAC-

Documentación:	Objetivos:	Complementariedad / Enfoque Participativo	Orientación Formativa y Apoyo Gerencial	Dimensión Cualitativa Cuantitativa	Instrumentos y Herramientas	Actores/Costos	Limitantes
El sistema básicamente se documenta en los manuales operativos del sistema automatizado de información financiera instalado en las cooperativas de la federación. El sistema además de tener una aplicación computarizada se basa en la aplicación de un catálogo de indicadores de desempeño financiero íntimamente ligado a las operaciones contables de cada cooperativa.	El objetivo principal del sistema es para conocer el desempeño y grado de sostenibilidad financiera de las cooperativas federadas.	Dentro de este esquema, la complementariedad es total ya que la información generada es de utilidad en la realización de todas las operaciones financieras de las cooperativas y permite realizar en forma integrada los procesos contables de tanta importancia en el desempeño financiero de las cooperativas.	El aspecto formativo es limitado, pero el apoyo gerencial es ilimitado.  La naturaleza misma del sistema permite operar a nivel de ventanilla, al igual que en niveles administrativos. El sistema permite tomar desde decisiones operativas de menor importancia, hasta decisiones estratégicas de atención a grupos o comunidades.	Debido al carácter netamente numérico de las operaciones financieras, la información es básicamente cuantitativa.	Las etapas iniciales de registro de información se realizan en formato impreso, sin embargo las sucursales y agencias centrales de las cooperativas ya manejan la información en formato digital.  Sistema computarizado permite compartir bases de datos y prestar servicios financieros Inter-cooperativas a los usuarios.  El conjunto de indicadores responde al formulado específicamente para estas cooperativas con apoyo de AID e identificado como sistema de indicadores "PERLAS".	Se involucran en el proceso, agentes de crédito o servicios financieros, digitadores, operadores de ventanilla y niveles gerenciales en las cooperativas y en FENACOAC.  El costo es relativamente bajo, principalmente con relación a los beneficios que deja a las cooperativas.	Ninguna relevante para la generación de información periódica para el reporte de avance de indicadores a AID.  No genera información cualitativa, pero es un aspecto que se puede superar sin mayor problema.

## ASOCIACION NACIONAL DEL CAFÉ -ANACAFE-

Documentación:	Objetivos:	Complementariedad / Enfoque Participativo	Orientación Formativa y Apoyo Gerencial	Dimensión Cualitativa Cuantitativa	Instrumentos y Herramientas	Actores/Costos	Limitantes
<p>La organización es de carácter altamente empresarial. Los procesos de monitoreo y evaluación se dan lugar en la organización, como procesos de control y/o administrativos. Aunque no se observó documentación relacionada directamente a la descripción de estos procesos, los productos confirman que la carencia se refiere básicamente a la documentación y sistematización de los procesos.</p>	<p>Aun cuando no están escritos, sobresale en los instrumentos un especial interés por control de la producción, insumos en finca, tecnología y calidad de los productos.</p>	<p>Los formularios permiten conocer el desempeño de las actividades en finca relacionados con la productividad y calidad de los productos. Desde este punto de vista complementa perfectamente los procesos, pues sobre esta base, se capacita y da asistencia técnica en los procesos débiles.</p> <p>La participación de las comunidades no es una prioridad, mas que productividad y calidad del producto. La sostenibilidad se ve más en términos de comercio que en términos organizativos. Sin embargo no se excluye completamente, solo tiene menor grado de apoyo.</p>	<p>Los instrumentos permiten gerencialmente identificar debilidades para ser retomadas y corregidas.</p> <p>La información producida permite identificar destinos de crédito, necesidades de capacitación, o necesidades de servicios que conduzcan al logro de los objetivos de la institución para los pequeños caficultores.</p>	<p>Predomina la información cuantitativa, pero no se carece totalmente de datos cualitativos para complementar la información numérica.</p>	<p>Los instrumentos han surgido con base a las necesidades sentidas de información en el campo y en niveles superiores donde se impulsa la comercialización del producto.</p> <p>Para el proceso de comercialización es necesario tener información no solo de la demanda, sino también de la oferta. De esta necesidad surgen la mayoría de los instrumentos. Otros instrumentos surgen complementariamente para control interno de actividades y efectividad de los servicios.</p> <p>En el campo los instrumentos se trabajan en formato escrito y se digitalizan en la sede central. Una vez ingresados, generan informes a diferentes niveles de gerencia en la organización.</p>	<p>La generación de información se inicia con el agricultor, pero la sistematización se inicia por medio de los promotores/técnicos de campo. La información se consolida por grupos, departamentos y regiones.</p> <p>Las funciones de monitoreo y evaluación están integradas a las de todo el personal, sin embargo algunos procesos de consolidación y retroalimentación se ejecutan en las esferas de gerencia. No existe una unidad específica para el desempeño de las funciones.</p>	<p>Las limitantes surgen básicamente en torno a aspectos de coordinación, y saturación de actividades a la gerencia. Las actividades de monitoreo y evaluación a este nivel pueden ser muy absorbentes, especialmente en materia de reportes.</p>

## **5. Sistema de Monitoreo y Evaluación del Objetivo Estratégico 4:**

### ***5.1 Justificación:***

La implementación de las actividades del objetivo estratégico 4 entre abril de 1997 y junio 2000 ha significado la intervención de mas de 20 organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, internacionales y privadas. De igual manera la inversión ha representado aproximadamente US\$ 100 millones equivalentes al 40% del total de la inversión comprometida por el Gobierno de los Estados Unidos de América para el apoyo de los procesos de paz firmados en 1996. Adicionalmente, sumas de igual importancia se han agregado para actividades relacionadas al desarrollo en 1997 dentro del objetivo estratégico de paz y posteriormente en 1999 como consecuencia de los daños causados en la región por el Huracán Mitch.

Los logros alcanzados por las instituciones ejecutoras de las acciones del objetivo se muestran altamente satisfactorios y han sido documentados por medio de los informes de actividades presentados a la Misión por cada una de las organizaciones que tienen de una u otra forma asignados recursos dentro del marco de este objetivo.

No obstante, la misión carece de una visión integral de los avances en el logro de los resultados intermedios y por ende, del objetivo ultimo mismo. La Misión carece de un mecanismo gerencial que le permita tener esta visión en forma sistemática y regular. La falta de un mecanismo tampoco permite que toda la información, generada por las instituciones socias al objetivo, sea utilizada con todo su potencial para fines de planificación, documentación e información a los entes del Gobierno de los Estados Unidos de América y al Gobierno de Guatemala. En otro aspecto más operativo, la información también podría ser utilizada en procesos de retroalimentación o como generadora de foros ínter institucionales que permitan darle un acompañamiento más cercano a las actividades y por ende, al cumplimiento de sus planes de trabajo.

Mientras que el monitoreo periódico permitirá conocer mas de cerca los avances operados en cada período en forma detallada por organización, las actividades evaluativas de las organizaciones permitirán revisar las estrategias, resultados, factores de éxito y/o fracaso de las intervenciones y en un ámbito global, la eficiencia de las acciones implementadas. Como efecto secundario, se espera que el proceso de reporte, genere espacios de discusión de resultados entre las instituciones socias, que les permita complementar entre sí sus acciones y fortalecer los procesos de coordinación.

El monitoreo regular de estos indicadores permitirá establecer algunas tendencias de comportamiento de los indicadores, lo cual puede ser de mucha ayuda al momento y hacer las evaluaciones de efectos e impactos de las organizaciones socias.

## ***5.2 Objetivo General:***

Contribuir al logro del objetivo estratégico de “generación de ingresos y seguridad alimentaria” por medio del monitoreo constante y sistemático de los avances, logros y problemática de las acciones en las comunidades.

## ***5.3 Objetivos Específicos:***

- Fortalecer las capacidades gerenciales de la Misión de AID en Guatemala por medio de la implementación de un mecanismo de monitoreo que permita revisar y analizar periódicamente el avance del desempeño, efectos e impacto de las intervenciones.
- Generar espacios de discusión y participación entre las instituciones socias al objetivo estratégico por medio de un proceso sistemático de revisión y reformulación de estrategias.

## ***5.4 Estrategia y Metodología de Trabajo***

La estrategia y metodología consideradas como elementales en la implementación de este mecanismo de monitoreo debe contemplar, por lo menos, los siguientes aspectos:

**Apoyo gerencial**, en la toma de decisiones en el ámbito de la Misión y en el de las instituciones socias al objetivo.

**Cuali - cuantitativo**, para que permita conocer el contexto en el que se desarrollan las actividades y establecer los factores de éxito/fracaso que intervienen en los logros o fracasos de los indicadores.

**Complementariedad institucional**, que permita racionalizar al máximo el uso los recursos asignados y obtener efectos e impactos de mayor magnitud.

**Participativo**, para que por este medio las instituciones, en representación de sus usuarios y beneficiarios finales, expresen ante la Misión sus necesidades y demandas de servicios.

## ***5.5 Actividades e Instrumentos***

Los instrumentos y actividades contempladas para el monitoreo de los indicadores del objetivo estratégico 4 responden a una necesidad específica, y fueron diseñados de acuerdo a las demandas de información de la Misión y a las condiciones prevalentes en los sistemas de monitoreo y evaluación revisados en este proceso. Las actividades de monitoreo se resumen en un conjunto de cuadros que reflejan el qué hacer de cada organización con relación a sus compromisos con la Misión, pero también refleja

otras actividades relevantes de cada organización íntimamente relacionadas con el logro del objetivo estratégico. Los cuadros para el registro de avances son:

***Cuadro No. 1: “Avance trimestral de metas para Indicadores de Impacto”***

Periodicidad: trimestral.

Uso: Institucional de reporte.

Este cuadro se usará para reportar los avances absolutos en el avance de los indicadores base de los resultados intermedios. En el extremo izquierdo se describen los resultados intermedios seguidos de los indicadores correspondientes para cada resultado intermedio y sus metas. La parte derecha del cuadro contiene tres columnas donde se registra el “avance anterior”, “avance del período” y “avance acumulado”. Cada una de estas columnas esta sub dividida para proporcionar datos absolutos y porcentajes.

El cuadro genérico contiene los 4 resultados intermedios, pero en su aplicación cada institución eliminará aquellas filas cuyos resultados intermedios no forman parte del contrato de cooperación con la Misión. De igual manera en la columna de metas, se llenará con información sólo los indicadores “contractuales” y la meta será la cantidad acordada para ser alcanzada al término del contrato. La unidad de medida se debe mantener constante de acuerdo a lo allí indicado.

Tomando en cuenta que los formatos serán implementados por medio de una hoja electrónica, la única columna donde se ingresará información cada período, será la correspondiente al “Avance Absoluto del Período”. Todas las otras columnas, incluyendo la de la meta, deberán de estar bloqueadas para evitar la alteración de los datos o las formulas que automatizan el sistema.

Al ingresar datos en la columna de “Avance Absoluto del Período” la hoja electrónica generará automáticamente: a) el avance relativo (porcentaje) del período<sup>8</sup>; b) el avance acumulado absoluto<sup>9</sup> y c) el avance relativo (porcentaje) acumulado<sup>10</sup>. Durante el primer trimestre de uso del formulario, se ingresará, además, el valor del “avance absoluto anterior”, de lo contrario ese dato quedará en cero.

Considerando que el archivo de trabajo contiene 4 carpetas, (una para cada trimestre), en los trimestres sucesivos, la hoja electrónica hará automáticamente el traslado de los valores acumulados absolutos del período anterior hacia la columna de “Avance Absoluto Anterior” del trimestre vigente.

La columna de la meta debe de ser bloqueada del uso discriminado de las instituciones para asegurar agilidad en el proceso de consolidación y evitar procesos engorrosos de verificación de metas.

---

<sup>8</sup> Definido por el avance absoluto del período sobre la meta global.

<sup>9</sup> Definido como la sumatoria del avance absoluto anterior y el avance absoluto del período.

<sup>10</sup> Definido como la sumatoria del avance relativo anterior y el avance relativo del período.

***Cuadro No. 2: “Avance trimestral de metas para Indicadores de Desempeño”***

Periodicidad: trimestral.

Uso: Institucional de reporte.

En este cuadro se reportan los indicadores de las actividades, cuya especificidad para cada institución se define por medio de los términos de referencia de cada contrato. Los indicadores de esta sección soportan la relación de causa - efecto establecida en la jerarquía de objetivos del Marco Lógico que da sentido al objetivo estratégico.

La estructura del cuadro presenta el mismo orden del Cuadro No. 1, pero en lugar de los indicadores, aparecen las actividades correspondientes a cada resultado específico. Seguido de las actividades está la columna de metas donde se consignaran las metas de acuerdo a los términos/lineamientos específicos de cada contrato. La variabilidad de estos indicadores es mínima dado que a este nivel la Misión todavía hace referencia sobre los procesos y actividades directamente relacionados a la causalidad de los resultados intermedios.

Las columnas de avance anterior, del período y acumulado se operan de igual manera que las del Cuadro No. 1. Solamente se ingresa información del avance absoluto del período. Toda la información de las otras columnas es generada automáticamente.

***Cuadro No. 3: “Avance trimestral de metas para Indicadores de Impacto”***

Periodicidad: trimestral.

Uso: Institucional de reporte.

Tomando en cuenta que la naturaleza de las actividades de cada organización le da un tono diferente a las actividades de cada institución y considerando que estas diferencias generan actividades cuya ejecución diferencia a las instituciones entre sí. EL sistema considera importante que estas actividades se reflejen también en los reportes. Adicionalmente, la misión también considera que el monitoreo de estas actividades permitirá focalizar adecuadamente la atención a las condiciones, necesidades y contexto en que se realizan las actividades de cada institución.

La estructura general del cuadro es igual a la de los anteriores, pero la columna de indicadores/actividades, se encuentra en blanco para que cada institución identifique e incluya, ordenados de acuerdo a los resultados intermedios del objetivo, las actividades propias de la institución con mayor relevancia al logro de los objetivos. Especial atención debe ponerse a la relación de causalidad de las actividades a incluir, de tal manera que no entre en conflicto con la jerarquía de objetivos establecida en el Marco Lógico. También debe tenerse cuidado con la redacción del indicador de la actividad, para que exprese adecuadamente el producto deseado.

La operación del cuadro es igual a la de los anteriores donde solamente se ingresan los valores absolutos correspondientes al período reportado. La hoja electrónica ejecutara las operaciones restantes.

***Cuadro No. 4: “Composición Demográfica de los Beneficiarios por Indicador”***

Periodicidad: trimestral.

Uso: Institucional de reporte.

Dada la importancia que han ganado los aspectos de género y etnicidad en los procesos de desarrollo, la Misión considera que la desagregación de la información por sexo y etnia es de suma importancia para la identificación de alertivos y correctivos en la implementación de las estrategias de atención y cobertura (geográfica y funcional) de los servicios.

De igual manera que los cuadros anteriores el extremo izquierdo del cuadro responde a la identificación de los resultados intermedios, indicadores y la meta para cada uno de ellos. La segunda parte del cuadro se divide en dos áreas: composición étnica y composición por género. El aspecto de etnicidad incluye tres columnas para la desagregación de los beneficiarios en “Indígena”, “No indígena” y “Total”. De igual manera, el área de la composición por género, contiene 3 columnas para la desagregación de los usuarios por género “Masculino”, “Femenino” y “Total”.

Los datos consignados en este cuadro son **valores absolutos acumulados** para cada período. La columna correspondiente a la meta, al igual que en los cuadros anteriores corresponde al dato específico para cada institución de acuerdo a las condiciones del contrato.

***Cuadro No. 5: “Análisis FODA de Factores Internos y Externos en la Intervención”***

Periodicidad: trimestral.

Uso: Institucional de reporte.

Con el objetivo de tener una visión integral del contexto comunitario, regional e institucional en el que cada institución desarrolla sus actividades, este cuadro identifica en la parte superior los factores operativos internos del proceso de implementación de actividades, fortalezas y debilidades. Adicionalmente, para hacer operativo el ejercicio, en una ultima columna se describen las estrategias para cada factor, de tal manera que se aprovechen las fortalezas y se superen las debilidades. De igual manera en la parte inferior, se identifican los factores externos a la implementación, oportunidades, amenazas y estrategias.

Dentro de este contexto los factores internos se definen como aquellos aspectos inherentes a la organización y cuyo desempeño y funcionalidad dependen totalmente de la institución misma. Entre otros factores internos, se puede mencionar: el recurso humano, recurso financiero, instalaciones físicas, equipo y

mobiliario, transporte, mecanismos de comunicación/coordinación interna y sistemas de control administrativo.

Los factores externos son aquellos aspectos cuyo comportamiento afecta la implementación de las actividades y cuyo control esta fuera del alcance de la institución ejecutora del proyecto. Dentro de este contexto, se consideran factores externos: la política sectorial de gobierno, procesos electorales, fenómenos macro económicos, fenómenos climáticos, influencia de los medios y vías de comunicación, los intereses de la población atendida, instituciones y/o contrapartes locales y otros de similar naturaleza.

***Cuadro No. 6: “ Consolidado de Metas por Indicador e Institución”***

Periodicidad: trimestral.

Uso: Consolidación y control global de metas a nivel central.

El objetivo de este cuadro es para el control de distribución de metas de todas las organizaciones en cada uno de los objetivos. Este cuadro permite establecer en que grado se compromete cada institución al logro de cada indicador. Las primeras 3 columnas del cuadro corresponden al resultado intermedio, indicador y metas. La segunda parte del cuadro esta formado por columnas en igual número al de las instituciones socias con objetivo estratégico.

***Cuadro No. 7: “Consolidado de Avances por Resultado Intermedio e Institución”***

Periodicidad: trimestral.

Uso: Consolidación y control global de metas a nivel central.

La naturaleza de este cuadro es igual al anterior con la diferencia que en este se registran los logros alcanzados por cada institución para cada indicador.

***5.6 Periodicidad de la Información***

El sistema de reportes mantiene su periodicidad trimestral de acuerdo al calendario fiscal del Gobierno de los Estados Unidos de América de Octubre a Septiembre. Los trimestres corresponden al año calendario y las fechas de entrega se prevén para un mes después del cierre del período. De esta manera los trimestres y fechas para entrega de información son los siguientes:

<b>TRIMESTRE</b>	<b>ENTREGA DE INFORME*</b>
Octubre - Diciembre	Enero 31
Enero - Marzo	Abril 30
Abril - Junio	Julio 31
Julio - Septiembre	Octubre 31

\* Las fechas calendario pueden variar dependiendo de la distribución de los días hábiles de cada mes.

### ***5.7 Flujo de información y Consolidación***

La información se concentrará por medio de AGIL haciendo uso de tecnología de punta de acuerdo a los recursos disponibles de cada organización. Posterior al proceso de consolidación interno de cada organización, las organizaciones enviarán por medio de correo electrónico una copia del archivo de “hoja electrónica” a la dirección de correo definida oportunamente por AGIL. AGIL proveerá a cada institución con una copia electrónica del archivo<sup>11</sup>.

Las instituciones que no tengan acceso al recurso del correo electrónico, podrán imprimir sus formatos y enviarlos por fax al número telefónico indicado por AGIL. Por último, las instituciones que no tengan acceso a ninguno de los servicios anteriores, podrán entregar su información en forma personal en las oficinas de AGIL de acuerdo al calendario establecido.

Una vez en AGIL, la información que lo necesite será digitada al formato establecido para proceder al proceso automatizado de consolidación de la información de las diversas instituciones. Además de consolidar la información, AGIL tendrá que realizar, previo a su entrega a la Misión de AID en Guatemala, un análisis inicial de los avances y los aportes al logro de los objetivos por cada institución.

En forma semestral, AGIL conducirá un foro inter-institucional para discutir los avances y retroalimentar estrategias de acuerdo a los resultados de la información proporcionada. En estas ocasiones, AGIL también distribuirá a los asistentes, material impreso resumiendo los avances generales de todo el consorcio.

---

<sup>11</sup> El formato específico se considerará de acuerdo a la disponibilidad y familiaridad de las instituciones con los programas de hojas de cálculo. Tomando en cuenta la amplia disponibilidad de “Excell” esta podría ser la opción más viable.

## 6. Taller de Unificación de Parámetros de Reporte y Uso de Instrumentos.

TEMA	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS
Marco Contractual: USAID y Objetivo Estratégico No. 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer y aclarar los alcances del objetivo, sus resultados intermedios, indicadores y variables relevantes con relación al desempeño de las instituciones socias al objetivo.</li> </ul>	Exposición Magistral con preguntas y respuestas al final.	Oficiales de USAID Guatemala. Material y equipo audiovisual.
Estudio de Base de la Universidad del Valle de Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer el propósito de AID para hacer el estudio, así como los objetivos del estudio, sus alcances y resultados.</li> <li>Dar a conocer los criterios de medición de los indicadores relacionados al objetivo estratégico para dar validez a las mediciones posteriores y ubicarlas dentro de un mismo marco conceptual.</li> </ul>	Exposición Magistral con preguntas y respuestas al final.	Investigadores responsables del estudio en la Universidad del Valle de Guatemala. Material y equipo audiovisual. Información impresa. Bases de datos.
Experiencias de las Instituciones Socias (Opcional de la disponibilidad de tiempo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las experiencias anteriores en materia de generación de reportes a AID y su proceso de elaboración.</li> </ul>	Exposiciones magistrales de un grupo seleccionado de experiencias que sean didácticas para el taller.	Personal encargado de información en instituciones socias. Material y equipo audiovisual. Material impreso.
Catálogo de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los compromisos contractuales de reportaje de cada institución.</li> <li>Establecer los indicadores de desempeño por resultado intermedio comprometido.</li> <li>Establecer un conjunto de indicadores relevantes complementarios a los términos contractuales con relación al desempeño de la institución socia.</li> </ul>	Mesas de trabajo organizadas en torno a cada resultado intermedio para discutir los compromisos contractuales con relación al reporte de información (indicadores y metas comprometidas). Producto de esta actividad se obtendrá el listado de indicadores y sus metas globales.	Cada mesa debe contar con representantes de la mayoría (totalidad de preferencia) de las organizaciones que trabajan en con ese resultado. Papelógrafo, marcadores y cinta adhesiva, Contratos para cada organización.
Información Disponible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer la información que genera cada organización con relación a cada indicador y/o las acciones necesarias para iniciar el registro de esta información de acuerdo a los compromisos contractuales.</li> </ul>	Mesas de trabajo organizadas en torno a cada resultado intermedio para hacer un consolidado de la información que las organizaciones generan para cada indicador, su calidad y frecuencia. Presentación en plenaria del trabajo de cada grupo y validación de contenidos en la plenaria.	Cada mesa debe contar con representantes de la mayoría (totalidad de preferencia) de las organizaciones que trabajan en con ese resultado. Papelógrafo, marcadores y cinta adhesiva,
El informe de Avance trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer las matrices de reporte, frecuencia de presentación, contenidos, formatos, tipo de información y variables para su uso en la generación de reportes de avance a USAID.</li> </ul>	Exposición magistral	Material y equipo audiovisual. Copias impresas de los formatos Manual de uso
Conclusiones y Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer el punto de vista de las instituciones socias sobre la factibilidad y aceptación del nuevo procedimiento.</li> <li>Establecer compromisos de trabajo dentro del esquema propuesto.</li> </ul>	Trabajo en grupos integrados en forma aleatoria para responder a una guía predeterminada de preguntas inducidas. Presentación en plenaria del trabajo de grupos.	Grupos organizados con presencia de todas las instituciones participantes. Tarjetas de colores, marcadores, cinta adhesiva y papelógrafos.

## 7. Conclusiones

- Las instituciones involucradas en la implementación de las actividades del objetivo estratégico 4 de “Generación de Ingresos y Seguridad Alimentaria” son de muy diversas naturalezas al igual que sus objetivos, metodología y mecanismos de trabajo. Dentro de esta diversidad todas aportan, de acuerdo a sus principios, los recursos y experiencia de campo en la implementación de actividades en busca el objetivo estratégico. La convergencia de todas estas instituciones al rededor del objetivo supone la complementariedad de la especialización de cada una de ellas en busca de mayores y mejores logros.
- Los sistemas de monitoreo y evaluación usados por las instituciones socias al objetivo, responden en cada uno de los casos a la naturaleza de las organizaciones en donde se ejecutan. En esta diversidad de enfoques, metodologías e instrumentos, existen sistemas muy “elaborados” con metodologías especializadas, pero de fácil aplicación, pero también existen sistemas que han surgido con base a la experiencia de campo de sus ejecutores los cuales se basan en procedimientos metodológicos sencillos, pero de igual validez. Finalmente están aquellos sistemas que surgieron con base a las demandas de información para la ejecución de sus actividades y cuyo desarrollo se ha dado empíricamente de acuerdo a la evolución de la demanda. Todos los sistemas son validos y, de una u otra forma, generan la información necesaria para reportar confiablemente sus logros ante AID.
- En línea con la visión de AGIL sobre las características de los sistemas de monitoreo y evaluación de las instituciones, la unificación de criterios para la presentación de reportes no debe de representar cambios en sus sistemas, dado que la estructura y procedimientos de estos responden en cada caso a los objetivos y orientación de la organización. A excepción de un par de indicadores, todos los otros indicadores base del objetivo estratégico no representan mayor complicación en su medida y registro. Los ajustes necesarios en cada sistema para satisfacer las demandas de información de la Misión en cada institución, son mínimos.
- Es necesario socializar con todas las instituciones socias al objetivo, el propósito, resultados, metodología y criterios de medición de indicadores del estudio de línea base de “producción y consumo familiar” realizada por la Universidad del Valle de Guatemala en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística. En este contexto es necesario explicar el propósito del estudio en términos de su utilidad como parámetro estándar de medición de los logros alcanzados por cada institución. La descripción de los criterios de medición de indicadores como el de “ingreso familiar” es de suma importancia para que las mediciones de cada institución correspondan conceptualmente al parámetro base.
- La flexibilidad y dinamismo del sistema son necesarios para mantener su validez y aceptación entre las instituciones socias al objetivo. El formato impreso inicial permite su aplicación en una “hoja de cálculo electrónica” y su posterior evolución hacia un programa de base de datos.